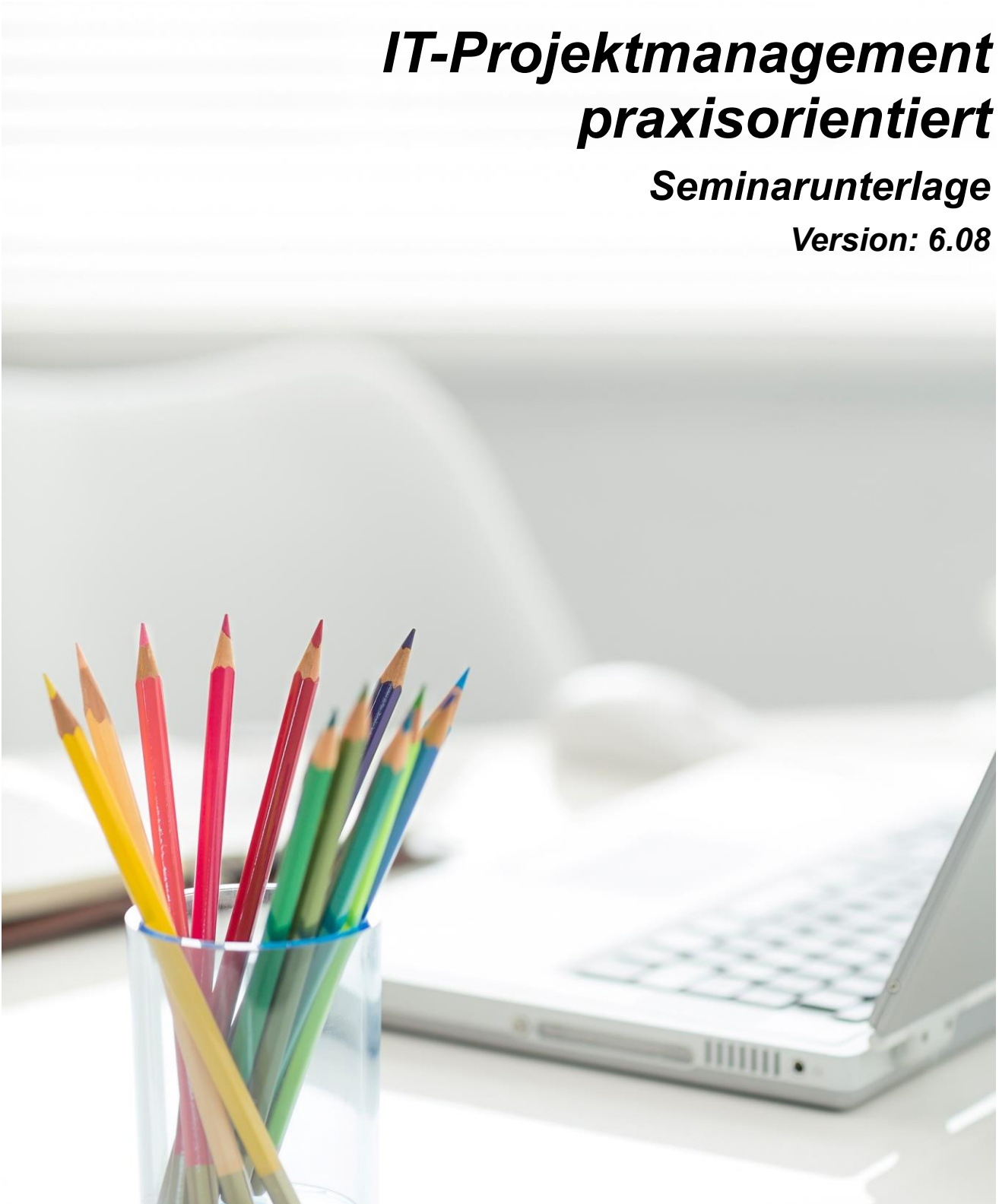


# ***IT-Projektmanagement praxisorientiert***

***Seminarunterlage***

***Version: 6.08***



IT-Projektmanagement praxisorientiert

Dieses Dokument wird durch die ORDIX AG veröffentlicht.

Copyright ORDIX AG. Alle Rechte vorbehalten.

Alle Produkt- und Dienstleistungs-Bezeichnungen sind Warenzeichen oder eingetragene Warenzeichen der jeweiligen Firmen und beziehen sich auf Eintragungen in den USA oder USA-Warenzeichen.

Weitere Logos und Produkt- oder Handelsnamen sind eingetragene Warenzeichen oder Warenzeichen der jeweiligen Unternehmen.

Kein Teil dieser Dokumentation darf ohne vorherige schriftliche Genehmigung der ORDIX AG weitergegeben oder benutzt werden.

### **Adressen der ORDIX AG**

Die ORDIX AG besitzt folgende Geschäftsstellen

ORDIX AG  
Karl-Schurz-Straße 19a  
D-33100 Paderborn  
Tel.: (+49) 0 52 51 / 10 63 - 0  
Fax.: (+49) 01 80 / 1 67 34 90

ORDIX AG  
An der alten Ziegelei 5  
D-48157 Münster  
Tel.: (+49) 02 51 / 9 24 35 – 00  
Fax.: (+49) 01 80 / 1 67 34 90

ORDIX AG  
Welser Straße 9  
D-86368 Gersthofen  
Tel.: (+49) 08 21 / 507 492 – 0  
Fax.: (+49) 01 80 / 1 67 34 90

ORDIX AG  
Kreuzberger Ring 13  
D-65205 Wiesbaden  
Tel.: (+49) 06 11 / 7 78 40 – 00  
Fax.: (+49) 01 80 / 1 67 34 90

ORDIX AG  
Wikingerstraße 18-20  
D-51107 Köln  
Tel.: (+49) 02 21 / 8 70 61 – 0  
Fax.: (+49) 01 80 / 1 67 34 90

Internet: <http://www.ordix.de>

Email: [seminare@ordix.de](mailto:seminare@ordix.de)

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Grundlagen</b>	<b>8</b>
1.1	Projekt & Projekterfolg	9
1.1.1	Definition „Projekt“ nach DIN 69 901	9
1.1.2	Projektmerkmale und Projekttypen	10
1.1.3	Übung – Was sind (keine) Projekte? Und warum?	11
1.1.4	Definition „Projekterfolg“	12
1.1.5	Anteil erfolgreicher IT-Projekte	13
1.1.6	Faktoren für gescheiterte Projekte	14
1.1.7	Erfolgsfaktoren	15
1.2	Projektmanagement	16
1.2.1	Definition „Projektmanagement DIN 69 901“	16
1.2.2	Warum Projektmanagement?	17
1.2.3	Aufgaben des Projektmanagements	18
1.3	Projektphasen und Vorgehensmodelle	20
1.3.1	Definition „Vorgehensmodelle“	20
1.3.2	Typen von Vorgehensmodellen	21
1.3.3	Klassisches vs. Agiles Vorgehen	22
1.3.4	Nutzen der Vorgehensmodelle	23
1.3.5	Definitionen für „Projektphasen“	24
1.3.6	Das Projekt und seine Phasen	25
1.3.7	Übung – Fachliche Projektphasen	26
1.3.8	ORDIX Vorgehensmodell	27
1.3.9	ORDIX Vorgehensmodell	28
1.4	Projektleiter	29
1.4.1	Projektleiter	29
1.4.2	Projektleiter - Aufgaben & Rechte	30
1.4.3	Aufgaben des Projektleiters	31
1.5	Anhang	32
1.5.1	Von der Idee zum Projekt	32
1.5.2	Projektinitialisierung	33
1.5.3	Strukturierung und Planung	34
1.5.4	Projektdurchführung	35
1.5.5	Test, Abnahme und Abschluss	36
1.5.6	Vorgehensmodelle - Übersicht	37
1.5.7	Wasserfallmodelle	39
1.5.8	Prototyping	40
1.5.9	V-Modell	41
1.5.10	Scrum	42
1.5.11	Scrum – Rollen, Aktivitäten und Artefakte	43
1.5.12	Rational Unified Process (RUP)	44
1.5.13	Extreme Programming (XP)	45
1.5.14	Time-Box-Management	46
1.5.15	PMBok und PMI	47
1.5.16	PMBok – Details	48
1.5.17	PRINCE2	49
1.5.17.1	PRINCE2 – Vorgehensmodell	50
1.5.17.2	PRINCE2 – Grundprinzipien	51
1.5.17.3	PRINCE2 – Themen	52
1.5.17.4	PRINCE2 – Prozesse	53
<b>2</b>	<b>Von der Idee zum Projekt</b>	<b>54</b>
2.1	Von der Idee zum Ziel	55
2.2	Projektziele	56
2.2.1	Idee oder warum werden Projekte gestartet	56
2.2.2	Projektumfeldanalyse	57
2.2.3	Ziele	58
2.2.4	Ziele – Erfolgsfaktoren	59
2.2.5	Darstellung mit der Zielpyramide	60

2.3	Projektgenehmigung .....	61
2.3.1	Projektgenehmigung .....	61
2.3.2	Genehmigungsverfahren.....	62
2.3.3	Projektantrag .....	63
2.3.4	Kriterien für die Entscheidungen .....	64
2.3.5	Potentielle weitere Genehmigungsstufen.....	65
2.4	Anforderungen .....	66
2.4.1	Die Anforderung - die Umsetzung - der Bedarf.....	66
2.4.2	Definition „Anforderung“ .....	67
2.4.3	Definition „Anforderungsmanagement“ .....	68
2.4.4	Techniken zur Anforderungserhebung.....	69
2.4.5	Übung – Anforderungsanalyse.....	70
2.5	Lastenheft und Pflichtenheft.....	71
2.5.1	Lastenheft vs. Pflichtenheft .....	71
2.5.2	Lastenheft – Checkliste.....	72
2.5.3	Pflichtenheft – Checkliste .....	73
2.6	Projektauftrag.....	74
2.6.1	Projektauftrag .....	74
2.6.2	Inhalte des Projektauftrags .....	75
2.6.3	Übung – Projektauftrag .....	76
2.7	Anhang.....	77
2.7.1	Studie .....	77
2.7.2	Nutzwertanalyse.....	78
2.7.3	Business Case .....	79
2.7.4	Architekturcheck.....	80
2.7.5	Klassifizierung von Anforderungen .....	81
2.7.6	Anforderungsdokumentation .....	82
2.7.7	Lastenheft.....	83
2.7.8	Pflichtenheft.....	87
<b>3</b>	<b>Projektinitialisierung.....</b>	<b>88</b>
3.1	Projektorganisation .....	89
3.1.1	Leitungs- und Planungsteam .....	89
3.1.2	Organigramme und Strukturen.....	90
3.1.3	Merkmale, Vor und Nachteile .....	91
3.1.4	Organigramm .....	92
3.1.5	Projektteam .....	93
3.1.6	Übung – Struktur & Organigramm.....	94
3.1.7	Gremien.....	95
3.1.8	Projekthandbuch .....	96
3.1.9	Konfigurationsmanagement .....	97
3.1.10	Ziel des Konfigurationsmanagement.....	98
3.1.11	Konfigurationsmanagement – Tools .....	99
3.1.12	Organisatorische Aspekte .....	100
3.2	Notwendige Managementprozesse .....	101
3.2.1	Definition „Risiko“ .....	101
3.2.2	Definition „Risikomanagement“ .....	102
3.2.3	Risikomanagement in den Projektphasen.....	103
3.2.4	Techniken zur Risikoidentifikation.....	104
3.2.5	Umgang mit Risiken .....	105
3.2.6	Bewertungsmatrix und Risikoregister.....	106
3.2.7	Verantwortung des Projektleiters .....	107
3.2.8	Tipps und Tricks .....	108
3.2.9	Tipps und Tricks für den Projektleiter.....	109
3.2.10	Übung – Risikoregister .....	110
3.3	Optionale Managementprozesse .....	111
3.3.1	Definition Stakeholder Management.....	111
3.3.2	Typische Stakeholder eines Projektes .....	112
3.3.3	Typische Stakeholder eines Unternehmens .....	113
3.3.4	Stakeholder Management .....	114

3.4	Anhang.....	115
3.4.1	Muster-Organigramm .....	115
3.4.2	PMO (Projekt Management Office).....	116
3.4.2.1	PMO – Definitionsvergleich .....	117
3.4.2.2	PMO (Projekt Management Office) – Leistungen .....	118
3.4.2.3	Abgrenzung Projektbüro (Project Office).....	119
3.4.2.4	Einordnung Project Office und PMO .....	120
3.4.3	Inhalte Projekthandbuch.....	121
3.4.4	Muster für Projektverzeichnis .....	123
3.4.5	Ziele und Nutzen des Risikomanagements.....	124
3.4.6	Prozess Risikoanalyse .....	125
3.4.7	Risiko-Controlling .....	126
3.4.8	Klassische Risiken .....	127
3.4.9	Risiken der Zusammenarbeit .....	128
3.4.10	Festlegung Risikomanagement.....	129
3.4.11	Festlegung Projektcontrolling .....	130
3.4.12	Festlegung Abnahmeverfahren.....	131
3.4.13	Festlegung Anforderungsmanagement.....	132
3.4.14	Festlegung Kommunikationsplan .....	133
3.4.15	Festlegung Testmanagement .....	134
3.4.16	Festlegung Qualitätsmanagement .....	135
3.4.17	Festlegung Schulungskonzepte .....	136
3.4.18	Festlegung Einführungskonzepte.....	137
3.4.19	Festlegung Providermanagement .....	138
3.4.20	Festlegung Change Management.....	139
<b>4</b>	<b>Strukturierung und Planung.....</b>	<b>140</b>
4.1	Projektplan .....	141
4.1.1	Projektplanung .....	141
4.1.2	Übung – Welche Pläne gibt es? .....	142
4.1.3	Projektplan .....	143
4.1.4	Rahmenbedingungen .....	144
4.1.5	Die 'Top 4'-Elemente der Projektplanung .....	145
4.1.6	Grundregeln der Planung.....	146
4.1.7	Das Magische Projektdreieck.....	147
4.2	Projektstrukturplan .....	148
4.2.1	Definitionen „Projektstrukturplan“ .....	148
4.2.2	Aufgaben und Nutzen.....	149
4.2.3	Beispiel für einen Projektstrukturplan.....	150
4.2.4	Methoden zur Erstellung .....	151
4.2.5	Erfahrungen aus der Praxis .....	152
4.2.6	Definition „Arbeitspaket“ .....	153
4.2.7	Aufwandschätzung für Arbeitspakete.....	154
4.2.8	Wichtige Schätzverfahren .....	155
4.2.9	Einflussfaktoren auf die Schätzung.....	156
4.2.10	Übung – Projektstrukturplan.....	157
4.3	Terminplanung .....	158
4.3.1	Terminplanung .....	158
4.3.2	Terminplanung - Generelles Vorgehen .....	159
4.3.3	Das Gantt-Diagramm .....	160
4.3.4	Optimierung mit Gantt-Diagrammen .....	161
4.3.5	Puffermanagement.....	162
4.3.6	Meilensteine .....	163
4.3.7	Tipps aus der Praxis.....	164
4.3.8	Übung – Terminplanung.....	165
4.4	Sonstige Pläne .....	166
4.4.1	Ressourcenplanung (Einsatzmittelplanung) .....	166
4.4.2	Erstellung der Ressourcenplanung .....	167
4.4.3	Lastverteilung zwischen IT- und Fachbereich.....	168
4.4.4	Kostenplanung .....	169

4.4.5	Erstellung der Kostenplanung .....	170
4.4.6	Einarbeitungsplan.....	171
4.5	Planungsabschluss .....	172
4.5.1	Mitarbeiterauswahl .....	172
4.5.2	Beauftragungen.....	173
4.5.3	Kick-off-Meeting Projektteam .....	174
4.6	Anhang.....	175
4.6.1	Aufbau des Projektstrukturplans .....	175
4.6.2	Standardvorgehen zur Erstellung.....	176
4.6.3	Empfehlungen für Schätzungen.....	177
4.6.4	Meilensteine .....	179
<b>5</b>	<b> Projektdurchführung.....</b>	<b>180</b>
5.1	Projektarbeit .....	181
5.1.1	Die 10 Gebote der Projektarbeit.....	181
5.1.2	Hilfsmittel für die Projektarbeit .....	182
5.1.3	Umgang mit Konflikten .....	183
5.1.4	Zusammenarbeit mit dem Auftraggeber.....	184
5.1.5	Ergebnisdokumentation.....	185
5.1.6	Freigabe und Abnahme.....	186
5.2	Change Management.....	187
5.2.1	Definition „Change Requests“ .....	187
5.2.2	Verantwortliche für Change Requests .....	188
5.2.3	Übung – Änderungswünsche .....	189
5.3	Projektcontrolling & -steuerung.....	190
5.3.1	Definition „Projektcontrolling“ .....	190
5.3.2	Ein einfacher Regelkreis des Projektcontrollings.....	191
5.3.3	Aufgaben des Projektcontrollings.....	192
5.3.4	Terminüberwachung mit Meilensteintrendanalyse.....	193
5.3.5	Meilenstein-Trendanalyse .....	194
5.3.6	Definition „Fertigstellungsgrad“ .....	195
5.3.7	Budgetüberwachung (zeitpunktbezogen).....	196
5.3.8	Fertigstellungsgrade – Interpretationen .....	197
5.3.9	Fachlicher Fertigstellungsgrad .....	198
5.3.10	Weitere Controlling-Objekte .....	199
5.3.11	Kennzahlensysteme .....	200
5.3.12	Rahmenbedingungen für die Datenermittlung .....	201
5.4	Projektkommunikation.....	202
5.4.1	Was beantwortet ein Kommunikationsplan.....	202
5.4.2	Übung – Kommunikation.....	203
5.4.3	Inhalte eines Kommunikationsplans.....	204
5.4.4	Erstellen mit einer „Tool-Box“.....	205
5.4.5	Spielregeln für Besprechungen.....	206
5.4.6	Projektsitzungen - Kick-off-Meeting .....	207
5.4.7	Projektsitzungen - Jours Fixes .....	208
5.4.8	Praxistipps für Jours Fixes .....	209
5.5	Berichtswesen.....	210
5.5.1	Berichtswesen .....	210
5.5.2	Berichtswesen – Statusbericht.....	213
5.5.3	Kennzahlen im Berichtswesen .....	214
5.5.4	Übung – Berichte.....	215
5.6	Anhang.....	216
5.6.1	Erfolgsfaktoren .....	216
5.6.2	Ein gutes Projektteam haben Sie, wenn .....	217
5.6.3	Erkennen von Konfliktpotenzialen.....	218
5.6.4	Dokumentation .....	219
5.6.5	Testkonzept.....	220
5.6.6	Einführungskonzept.....	221
5.6.7	Migrationskonzept .....	222
5.6.8	Fallbackkonzept .....	223

5.6.9	Schulungskonzept .....	224
5.6.10	Change Requests.....	225
5.6.11	Verantwortliche für Change Requests .....	226
5.6.12	Change Requests - Change Register .....	227
5.6.13	Change Requests - Antragsformular.....	228
5.6.14	Ziele des Projektcontrollings .....	229
5.6.15	Überwachung und Steuerung .....	230
5.6.16	Earned Value Analysis (EVA) .....	231
5.6.17	Kommunikation.....	232
5.6.18	Arten von Kommunikationsplänen .....	233
5.6.19	Projektkommunikation .....	234
5.6.20	Erstellen einer Kommunikationsplanung*1 .....	235
5.6.21	Muster Kommunikationsplan .....	236
5.6.22	Musteraufbau für Meetings / Berichte .....	237
5.6.23	Muster Detailbeschreibungen .....	238
5.6.24	Teammeeting auf Teilprojektebene.....	240
5.6.25	Teammeetings auf Gesamtprojektebene .....	241
5.6.26	Projektsitzungen – Lenkungsausschuss.....	242
5.6.27	Projektmarketing .....	243
5.6.28	Berichtswesen .....	244
5.6.28.1	Berichtswesen – Kostenanalyse .....	247
5.6.28.2	Berichtswesen - Meilenstein-Trendanalyse .....	248
5.6.28.3	Berichtswesen – Terminplanung .....	249
5.6.28.4	Berichtswesen – Einsatzbericht .....	250
<b>6</b>	<b>Test, Abnahme und Abschluss.....</b>	<b>251</b>
6.1	Test .....	252
6.1.1	Test.....	252
6.1.2	Test - Zeitliche Phasenbetrachtung .....	253
6.2	Abnahme .....	254
6.2.1	Fehlerbehandlung .....	254
6.2.2	Abnahme .....	255
6.2.3	Gewährleistung .....	256
6.2.4	Klärungsbedarf am Ende des Projekts.....	257
6.2.5	Lessons Learned.....	258
6.2.6	Projekt bewerten .....	259
6.2.7	Projektabschlussbericht .....	260
6.2.8	Auflösung Projektteam .....	261
6.2.9	Abschlussfeier .....	262
6.3	Anhang.....	263
6.3.1	Test, Abnahme und Abschluss .....	263
6.3.2	Anwenderschulung.....	264
6.3.3	Inbetriebnahme .....	265
6.3.4	Arten der Inbetriebnahme .....	266
6.3.5	Übergabe an IT-Betrieb.....	267
6.3.6	Helpdesk .....	268
6.3.7	Planung des Projektabschlusses .....	269
6.3.8	Abschlussveranstaltung Stakeholder .....	270
6.3.9	Kundenzufriedenheit .....	271